**Аналитические основания маркетинга**

Ру Олдерсон

Каждая из важнейших отраслей национальной экономики когда-то относилась к категории развивающихся. Однако следует помнить, что на некоторые из них, сегодня полные энтузиазма, оценивающие перспективы роста, легли тени заката. В других отраслях уже отмечено сокращение производства. Но в каждом случае возникновения угроз росту, его замедления или прекращения опасности вызваны отнюдь не тем, что рынок достигает состояния насыщения. Причина всегда одна и та же - фиаско менеджмента.

**Роковые цели**

Руководство фирмы отвечает за все. Анализ показывает, что основная ответственность за допущенные ошибки ложится на решающий наиболее широкие задачи высший менеджмент компаний. Например:

Замедление развития железнодорожного транспорта в США связано отнюдь не со снижением общей потребности в пассажирских и грузоперевозках. Такого рода потребности постоянно возрастают. Нынешнее кризисное состояние железных дорог обусловлено и не тем, что потребность эта удовлетворяется другими (автомобильный транспорт, авиация, развитие телефонной сети) отраслями, но тем, что она не удовлетворяется самими железнодорожными компаниями. Железнодорожники без боя сдали клиентов, позволив им уйти к компаниям других отраслей, лишь потому, что они воспринимали себя прежде всего как представителей бизнеса перевозок по железным дорогам и только потом - транспортного бизнеса. Они, ориентируясь на продукт, а не на потребителя, рассматривали железные дороги как единственный вид транспорта.

Голливуд едва уцелел в схватке с телевидением. При этом все существующие кинокомпании вынуждены были пойти на радикальную реорганизацию. Некоторые из них просто исчезли. Но кризис был вызван не столько экспансией телевидения, сколько близорукостью руководства предприятий отрасли. Голливуд неправильно определил сферу своей деятельности. Ею была не киноиндустрия, но индустрия развлечений. Под "фильмами" понимался вполне определенный продукт, обладающий некими конкретными качествами. Соответственно кинопродюсеры с самого начала воспринимали телевидение как угрозу. Голливуд презирал и отвергал его, в то время как телевидение следовало приветствовать, ибо оно давало возможность расширить сферу индустрии развлечений.

Сегодня телевидение превратилось в куда более серьезный бизнес, чем киноиндустрия. Ориентируйся Голливуд на потребителя (индустрия развлечений), а не на продукт (киноиндустрия), разве пришлось бы ему проходить через фискальное чистилище? Я сомневаюсь в этом. Голливуд спасли пришедшие туда молодые сценаристы, продюсеры и режиссеры, успех которых на телевидении привел к крушению колоссов киноиндустрии.

Можно привести и ряд других, менее очевидных примеров отраслей, ошибочное определение целей которых чревато осложнениями в будущем. Более детальным рассмотрением некоторых примеров и анализом ошибочной политики мы займемся несколько позже. Сейчас же имеет смысл показать, какую роль в развитии отрасли может сыграть ориентированный на потребителя менеджмент даже после того, как явные возможности ее развития, казалось бы, исчерпаны. Ниже приведены два достаточно известных примера. Речь пойдет о производителях нейлона и стекла: E.I. duPonts de Nemours & Company и Corning Glass Works.

Обе компании обладают очень высоким уровнем технической компетентности. Их ориентация на продукт не вызывает никаких сомнений. Однако их успех объясняется совсем не этим. Иначе как можно было бы объяснить крах всецело ориентированных на товар компаний New England Textile? Успех duPont и Corning связан не столько с ориентацией на продукт или активными разработками новых товаров, сколько с одновременным вниманием к потребителям. Обе компании постоянно работают над созданием на основе технического ноу-хау новых способов использования своей продукции, которые, возможно, вызовут интерес потребителей, чем и обусловлена невероятная популярность их товаров. Если бы эти компании не уделяли такого внимания потребителям, основную часть их новой продукции ожидало бы фиаско (вне зависимости от используемых методов продаж).

Благодаря стараниям двух созданных в годы войны, уделяющих особое внимание разработке новых, способных заинтересовать потребителя способов использования продукции, компаний производство алюминия и поныне остается развивающейся отраслью. Не существуй Kaiser Aluminium & Chemical Corporation и Reynolds Metals Company, сегодняшние потребности в алюминии были бы куда ниже.

**Ошибка анализа**

Кто-то может возразить, заметив, что между железнодорожными компаниями и производителями алюминия, между фильмами и стеклом нет ничего общего. Возможно ли сравнивать присущее алюминию и стеклу многообразие применений, обеспечивающее высокий потенциал развития соответствующих отраслей, с аналогичными характеристиками железных дорог и кинофильмов? Подобное суждение несет в себе ошибку, о которой в данном случае и идет речь. Оно основано на одностороннем видении отрасли, продукта или определенного набора ноу-хау, которое не может не привести к их преждевременному "увяданию". Говоря о железных дорогах, мы прежде всего должны видеть в них средство транспорта. При таком подходе железные дороги обладают весьма высоким потенциалом для дальнейшего развития и роста. Данный вид транспорта не ограничен железными дорогами как таковыми (хотя, по моему мнению, рельсовый транспорт имеет куда более высокий потенциал, чем это принято считать).

Железные дороги утратили не возможности развития, но когда-то свойственные их менеджерам изобретательность и смелость, на которых и основывались былые успехи. Это очевидно даже для непрофессионалов.

Грустно наблюдать за тем, как эта наиболее развитая физическая и социальная организация прошлого столетия превращается в нечто жалкое только потому, что ее менеджерам недостает того полета фантазии, без которого не было бы ее становления. Если ей чего-то и не хватает, так это воли компаний к выживанию и к удовлетворению запросов населения, что невозможно без надлежащей изобретательности и профессионализма.

**Мрак забвения**

Невозможно назвать ни одну из основных отраслей, к которой когда-то нельзя было бы применить определения "развивающаяся отрасль". И в каждом случае ее сила состояла в очевидной абсолютной ценности ее товаров, не имевших сколько-нибудь эффективных субститутов. Тем не менее сами эти товары некогда сыграли роль субститутов столь успешно, что смогли вытеснить своих предшественников. Так процветающие в известный период своего развития отрасли одна за другой нисходят во мрак забвения. Кратко рассмотрим еще несколько примеров.

Сухая чистка. Некогда, в эпоху шерстяных изделий, которые наконец-то можно было почистить легко и безопасно, отрасли предрекали большое будущее. Она переживала настоящий бум.

Прошло всего тридцать лет, но сухая чистка находится в состоянии упадка. Что же сделали конкуренты? Освоили более эффективные методы чистки? Нет. Причиной спада стало появление синтетических волокон и химических добавок, существенно снизивших потребность в сухой чистке. И это только начало. Очередное чудо техники, ультразвук, грозит полностью вытеснить сухую химическую чистку.

Электроэнергетика. Очевидный статус "незаменимого" продукта возвел отрасль на пьедестал; казалось бы, перспективы ее роста безграничны. Появление ламп накаливания означало окончание эпохи керосиновых ламп. Затем пришел черед водяного колеса и парового двигателя, которые не могли сравниться с электрическими двигателями ни по универсальности, ни по надежности, простоте и, наконец, доступности. Электрические установки находят все новые и новые сферы применения, превращая наши квартиры в "запасники" электроприборов. Разве можно прогадать, вкладывая средства в развитие этой безальтернативной отрасли?

И все-таки существуют альтернативы и развитию электроэнергетики. Ряд вы-ступающих против развития традиционной электроэнергетики компаний близок к созданию автономных химических элементов, которые могли бы монтироваться в каждом доме, удовлетворяя потребности его жителей в энергии. В этом случае исчезнут обезображивающие природные ландшафты линии электропередач, мы будем гарантированы от обрывов проводов и отключений электроэнергии. Те же компании разрабатывают новые способы использования солнечной энергии и ее преобразования в электрическую.

Кто рискнет утверждать, что у электроэнергетических компаний нет конкурентов? Сегодня они являются монополистами, но уже завтра - могут попросту исчезнуть. Для того чтобы этого не произошло, они также должны заняться разработкой элементов питания, солнечных батарей и других альтернативных источников энергии.

Бакалейные магазинчики. Многие американцы отказываются верить в то, что совсем недавно одной из обыденных реалий жизни были процветающие бакалейные магазинчики, встречавшиеся едва ли не в каждом городском квартале. Но супермаркеты за очень небольшой срок оставили их хозяев не у дел. Стремительная экспансия независимых супермаркетов в 1930-е гг. едва не привела к полному уничтожению крупных сетей бакалейных магазинов. Первый настоящий супермаркет был открыт в 1930 г. на Лонг-Айленде, а затем они появились в Калифорнии, Огайо, Пенсильвании и в ряде других американских штатов. Но доминировавшие сети бакалейных магазинов гордо игнорировали новичков рынка. Если же супермаркеты и замечались ветеранами, то в отношении их звучали эпитеты вроде "дешевые", "старомодные", "примитивные" или "беспринципные".

Руководитель крупной сети не мог поверить тому, "что люди будут преодолевать несколько миль только для того, чтобы приобрести продукты питания, в то время как в двух шагах от их домов находится та или иная привычная торговая точка нашей сети". Даже в 1936 г. Национальная конвенция оптовой торговли бакалеей и Ассоциация розничной торговли Нью-Джерси утверждали, что их членам нечего опасаться. Они были уверены, что апелляция супермаркетов к покупателям дешевых продуктов существенно ограничивает объемы их рынка. Супермаркетам придется привлекать потребителей, живущих в радиусе нескольких миль от магазина. Когда появятся имитаторы и объемы продаж упадут, начнутся массовые банкротства. Текущие высокие объемы продаж во многом объясняются новизной супермаркетов. На деле людям нужны хорошие бакалейные магазины, находящиеся по соседству. Если их владельцы "будут сотрудничать с поставщиками и обращать должное внимание на цены и уровень обслуживания", они не только устоят перед натиском конкурентов, но и сокрушат их.

Но победное шествие супермаркетов продолжалось. Единственным выходом из этой ситуации было открытие собственных супермаркетов. Огромные инвестиции в создание сетей бакалейных магазинов и системы распределения и продаж обесценились. Но торговые компании с "убеждениями" остались верны философии бакалейных лавок. Возможно, они сберегли честь, но остались без порток.

**Цикл самообмана**

Человеческая память коротка. Скажем, люди, тайно приветствующие явление мессианской пары электроники и химии, откажутся поверить в то, что стремительному развитию этих отраслей может что-то помешать. Они, вероятно, не поверят и тому, что разумный бизнесмен может оказаться таким же близоруким, как известный бостонский миллионер, решивший полвека тому назад вложить все свое состояние в акции компании, занимающейся разработкой городских электромобилей и оставивший своих наследников без гроша в кармане. Его посмертная декларация - город, мол, всегда будет нуждаться в транспортных средствах, - нисколько не утешила вкалывавших всю жизнь на бензоколонках потомков.

Но предпринятое мною недавно внеплановое обследование группы достаточно разумных администраторов показало, что едва ли не половина из них были готовы вложить все свои средства в электронную промышленность. Когда я напомнил им о бостонском миллионере, они дружно возопили: "Это совсем другой случай!" Но так ли это? Не идентичны ли обе эти ситуации?

Как мне представляется, такого феномена, как развивающаяся отрасль, вообще не существует. Следует говорить о компаниях, изыскивающих возможности и средства для роста и имеющих соответствующую организацию и управление. Фирмы, стремящиеся взобраться на некий магический эскалатор "роста", обречены на стагнацию. История любой умершей или умирающей "растущей" отрасли делает явным цикл самообмана, при котором экспансия незаметно сменяется упадком. Обычно этому циклу сопутствуют четыре условия:

Убежденность в том, что экспансия компании и увеличение численности населения гарантируют ее рост.

Убежденность в том, что основной товар отрасли не имеет достойных субститутов.

Излишнее упование на массовое производство и на преимущества быстрого снижения издержек на единицу продукции при увеличении объемов производства.

Стремление работать с продукцией, допускающей проведение точных исследований, модернизацию и снижение издержек производства.

Мы рассмотрим каждое из этих условий более детально. Для большей убедительности мы проиллюстрируем заявленные тезисы примерами развития трех отраслей - нефтяной, автомобильной и электронной (особенно нефтяной, имеющей более продолжительную и богатую историю). Помимо того что все они имеют в глазах широкой публики превосходную репутацию и пользуются особым расположением искушенных инвесторов, они известны своими достижениями в области финансового контроля, промышленных исследований и подготовки менеджеров. Если кризис может поразить даже их, значит вероятность того, что с проблемами столкнутся все прочие отрасли, еще более высока.

**Популяционный миф**

Вера в то, что производственная экспансия и увеличение численности населения гарантируют рост доходов, характерна для компаний всех отраслей. Она притупляет чувства, связанные с естественной тревогой за будущее. Если число потребителей увеличивается, они соответственно покупают большее количество ваших товаров или услуг, и вы, конечно же, с оптимизмом смотрите в будущее. Условия расширяющегося рынка не требуют от производителя ни особой рассудительности, ни изобретательности. Если мышление есть реакция человеческого разума на возникающие проблемы, то растущий рынок означает отсутствие необходимости в нем. Если рынок вашего товара расширяется сам собой, вам не нужно думать о том, что вы можете сделать для увеличения темпов его роста.

Один из наиболее интересных примеров - нефтедобывающая отрасль. Вероятно, это старейшая в США развивающаяся отрасль, которая имеет завидную историю. Несмотря на наличие некоторых ограничивающих темпы ее роста факторов, в ней царят оптимистические настроения. Однако, на мой взгляд, возможно показать, что и она претерпевает фундаментальные и достаточно типичные изменения. Нефтедобыча не просто перестает быть развивающейся отраслью, но, возможно, в ней имеют место тенденции к упадку. Вопреки расхожему мнению, мне представляется, что в течение ближайших двадцати пяти лет нефтедобыча может оказаться при-мерно в таком же положении, в каком ныне находятся некогда славные железные дороги. Несмотря на первенство ее компаний в области разработки и внедрения методов оценки издержек на основе приведенной стоимости, социальных взаимоотношений и во взаимодействиях с правительствами отсталых стран, нефтяная отрасль являет собой печальный образчик того, как благодушие и тупое упрямство обращают позитивные возможности в предвестия катастрофы.

Одна из характеристик этой и всех остальных отраслей, на которые рост населения должен оказывать стимулирующее воздействие и которые в то же время относятся к категории отраслей, продукция которых не имеет явных конкурентоспособных субститутов, состоит в том, что отдельные компании пытаются потеснить своих конкурентов, улучшая существующий продукт. Разумеется, подобную практику нельзя не признать осмысленной, поскольку в таком случае потребитель оценивает продукцию различных фирм только на основе сравнительного анализа ее качества. В то же время мне представляется весьма красноречивым тот факт, что с той поры, как Джон Рокфеллер отправил в Китай партию бесплатных керосиновых ламп, нефтяная отрасль не предприняла ни одного сколько-нибудь значимого шага, направленного на повышение спроса на ее продукцию. Отрасль не занимает ведущих позиций даже в вопросах ее улучшения. Скажем, такое существеннейшее усовершенствование, как разработка тетераэтилсвинца, пришло из другой отрасли (компании General Motors и DuPont). Достижения самой отрасли на этом фронте ограничены технологией разведки, добычи и переработки нефти.

**Не лезь на рожон**

Иными словами, ведущиеся в отрасли изыскания направлены на повышение эффективности добычи и производства продукта, но не на подлинное улучшение его характеристик или на оптимизацию маркетинга. Более того, определение основного продукта имеет тенденцию к сужению или ограничению смысла, когда, к примеру, речь идет не об энергии, топливе или транспорте, но лишь о бензине. Ниже показано, чем оборачивается такое отношение.

Улучшением качества бензина мы обязаны отнюдь не нефтяной отрасли. Следует заметить, что разработка альтернативных видов топлива также производилась в рамках других отраслей, о чем будет сказано ниже.

Инновации, так или иначе повлиявшие на рынок автомобильного топлива, осуществлялись новыми небольшими компаниями, не имевшими непосредственного отношения к производству или переработке нефти. Благодаря им получили широкое распространение многоколоночные заправочные станции, просторные и чистые, отличающиеся быстротой и эффективностью обслуживания, на которых потребителю предлагался качественный бензин по приемлемым ценам.

Таким образом, нефтяная отрасль сама повинна в собственных неудачах. В стране, изобилующей изобретателями и предпринимателями, ухо следует держать востро. Вероятность появления серьезной угрозы извне становится еще более очевидной, когда мы обращаемся к следующему, более чем спорному мнению весьма и весьма многих администраторов. Поскольку это второе воззрение тесно связано с первым, мы проиллюстрируем сказанное на том же примере.

**Идея неизбежности**

В нефтяной отрасли царит уверенность в том, что ее основной продукт, бензин, не имеет конкурентоспособных субститутов, а если таковые и существуют, то опять-таки являются одной из производных сырой нефти, типа дизельного топлива или керосина.

Подобное убеждение во многом основано на непроизвольном принятии желаемого за действительное. Проблема состоит в том, что большинство занимающихся переработкой нефти компаний владеют огромными ее месторождениями, которые имеют ценность лишь при условии наличия рынка нефтепродуктов, чем и обусловлена стойкая убежденность в преимуществах автомобильного топлива, производимого из сырой нефти.

Эта идея продолжает существовать вопреки всем историческим свидетельствам. Последние же говорят не только о том, что нефть никогда не становилась на сколько-нибудь продолжительное время приоритетным универсальным продуктом, но и о том, что нефтяная отрасль на деле никогда не относилась к категории развивающихся. Мы имеем дело с рядом различных экономических структур, проходивших обычные этапы роста, зрелости и упадка. Своей живучестью отрасль обязана серии чудесных метаморфоз, неожиданных передышек, которые даровались ей судьбой.

**Нефть и испытания, выпавшие на ее долю**

Мы ограничимся изложением основных моментов истории.

Некогда сырая нефть использовалась главным образом как патентованное лекарственное средство. Не успело увлечение этим снадобьем пройти, как появились керосиновые лампы, а вместе с ними резко возрос спрос на нефть. Мысль о том, что при помощи нефти можно осветить весь мир, надолго овладела многими энергичными людьми, тут же смекнувшими, что подобное приложение сулит отрасли по ее добыче необычайные перспективы роста. Нечто подобное происходит сейчас и с бензином. Предприниматели спят и видят, когда у каждого жителя третьего мира появится гараж, а в нем соответственно - автомобиль.

В эпоху керосиновых ламп нефтяные компании, пытаясь улучшить освещение, соревновались друг с другом и с газовыми фирмами. И тут произошло непредвиденное. Т. Эдисон изобрел осветительное устройство, не нуждавшееся в использовании сырой нефти. Если бы в ту пору керосин не использовался в нагревательных приборах, появление ламп накаливания положило бы конец развитию нефтяной отрасли. Нефть использовалась бы разве что для производства смазки для колес.

Но здесь одновременно произошли два серьезных события - негативное и позитивное. Они были связаны с двумя осуществленными работниками других отраслей разработками. С появлением работавших на угле систем центрального отопления пришел конец керосиновым нагревателям. Над отраслью вновь нависла угроза кризиса, однако в это же время был изобретен буквально спасший ее двигатель внутреннего сгорания. В 1920-х гг. рост добычи нефти опять-таки начал замедляться, но изобретение работавших на жидком топливе котлов придало отрасли новый импульс (разработка и на сей раз принадлежала специалистам из другой отрасли). Нечто подобное произошло и в 1940-е гг. - с началом второй мировой войны резко возросла потребность в авиационном и других видах топлива. После войны начала бурно развиваться гражданская авиация, на дизельное топливо переводились железнодорожные локомотивы, возросла потребность в тракторах и грузовом автотранспорте, что способствовало развитию нефтедобычи.

Одновременно с этим у работавших на жидком топливе систем центрального отопления, появился опасный конкурент - системы, потребляющие природный газ. Хотя соперничающий теперь с жидким топливом газ находился "в ведении" нефтяных компаний, "газовая" революция инициировалась не ими, и не им она принесла основные доходы. Ее осуществляли недавно созданные компании, занимавшиеся транспортировкой газа и торговавшие своим продуктом с невиданным пылом. Они и стали основоположниками замечательной новой отрасли сначала вопреки советам, а затем вопреки воле нефтедобывающих компаний.

Сама логика ситуации говорила о том, что газовую революцию надлежало совершать именно нефтяным компаниям. Они не просто владели газом, они были единственными, кто имел опыт его переработки, очистки и использования, единственными, кто занимался его транспортировкой по трубопроводам и кто понимал суть проблем, связанных с использованием газа в отопительных системах. Пренебрежительное отношение к природному газу, как ни парадоксально это звучит, отчасти сопряжено с известным осознанием того, что газ может составить серьезную конкуренцию жидкому топливу.

Революцию начали владельцы нефтепроводов, которые, так и не сумев убедить добывающие компании в необходимости создания газового сектора, организовали чрезвычайно прибыльные фирмы, специализировавшиеся на строительстве и эксплуатации газопроводов. Но и после этого руководство нефтяных компаний отказалось заниматься транспортировкой газа. Поэтому многомиллиардный бизнес "ушел" к другим. Как это бывало и прежде, нефтяной отрасли помешали ее обычные шоры, заключавшиеся в сосредоточенности на определенном классе продуктов и в переоценке их резервов. При этом основные потребности и предпочтения потребителей в расчет не принимались.

Послевоенные годы не внесли никаких корректив. Сразу же после второй мировой резко возрос спрос на традиционную продукцию нефтяной отрасли, что сулило ей самые радужные перспективы. В 1950-х гг. плановые показатели годового внутреннего роста в большинстве компаний составляли около 6% (в соответствии с прогнозом - вплоть до середины 1970-х гг.). Хотя отношение запасов сырой нефти к потребности в ней в странах Свободного мира составляло примерно 20 к 1, а для США приемлемым считался показатель 10:1, начавшийся бум побудил нефтяников к планированию ускоренного роста добычи. В 1952 г. они усилили свое влияние на Ближнем Востоке и довели соотношение запасы/потребности до 42:1. Если разведанные запасы сырой нефти будут возрастать с такою же скоростью, как в течение последних пяти лет (ежегодный прирост составлял около 37 млрд баррелей), то к 1970 г. это соотношение составит примерно 45 к 1. Изобилие нефти приведет к понижению общего уровня цен на нее во всем мире.

**Неопределенное будущее**

Появление стремительно развивающейся нефтехимической отрасли, основанной на очередной, принадлежащей опять-таки отнюдь не нефтедобывающим компаниям идее переработки нефти, не может служить достаточным утешением для их менеджмента. Нефтехимическая промышленность США потребляет не более 2% объема добычи нефти. Несмотря на то что ожидаемые темпы роста нефтехимической промышленности составляют около 10% в год, предъявляемый ею спрос не может компенсировать действие факторов, негативно влияющих на динамику потребления сырой нефти. Кроме того, следует учитывать и то обстоятельство, что исходным сырьем для этой отрасли может быть не только нефть, но, например, уголь. Для получения же многих пластмасс достаточно иметь сравнительно небольшие количества нефти. Объем добычи нефти, равный 50 тыс. баррелям в день, близок к минимальному объему, обеспечивающему рентабельность производства, однако химический завод, работающий с такими объемами сырья, может быть смело назван гигантским.

Стабильность роста никогда не относилась к достоинствам нефтяной отрасли. Периоды увеличения добычи перемежались с кризисами, однако разного рода нововведения и разработки, принадлежавшие специалистам, работавшим в других отраслях, чудесным образом выручали ее. Стабильный рост был невозможен уже и потому, что каждый раз вывод об отсутствии конкурентоспособных субститутов основному продукту отрасли сопровождался падением интереса к последнему. Пока такой судьбы избежал только бензин (как моторное топливо). Но, как мы увидим впоследствии, и его производство не застраховано от сокращения спроса.

Причина состоит в том, что интерес к любому продукту может ослабнуть или исчезнуть. Если не собственные исследования компании, то разработки ее конкурентов рано или поздно приведут к созданию новых, более совершенных товаров. И тогда отрасль (если она не наделена таким же "счастьем", как до последнего времени нефтедобыча) погружается в болото убыточных показателей, - что в свое время произошло с железными дорогами, сетями бакалейных магазинов, крупными киностудиями и со многими другими отраслями.

Если фирма хочет быть "счастливой", она должна ковать собственное счастье. Для этого необходимо понимать, что такое "счастье" в бизнесе. Один из первейших врагов такого понимания - массовое производство.

**Гнет производства**

Компании отраслей, для которых характерно массовое производство, стремятся к достижению максимально возможных его объемов. Большинство фирм исходят при этом из перспективы существенного снижения стоимости изделий при известном росте объемов их производства. Перспектива получения сверхприбылей представляется в этом случае просто захватывающей. Соответственно все усилия концентрируются именно на производстве, вследствие чего маркетинг остается в небрежении.

Джон Кеннет Гэлбрейт утверждает, что в действительности все обстоит с точностью до наоборот. Объем производства становится столь большим, что все усилия концентрируются исключительно на сбыте готовой продукции. Примером этого может служить музыкальная реклама, обезобразившие придорожный ландшафт рекламные щиты и прочая расточительная, рассчитанная на вульгарные вкусы практика. Дж. Гэлбрейту удалось нащупать нечто реальное, однако автор так и не понял сути описываемого им явления. Массовое производство порождает сильное давление, которое требует "динамики" продукта. Однако при этом акцент делается на продажах, а не на маркетинге. Маркетинг, являющийся куда более сложным и комплексным процессом, попросту игнорируется.

Различие между маркетингом и продажами не сводится исключительно к области семантики. При продажах акцент делается на нуждах продавца, при маркетинге - на потребностях покупателей. Процесс продажи сводится к превращению товара в деньги; маркетинг же исходит из идеи удовлетворения нужд потребителя посредством предлагаемого ему продукта и целого набора факторов, связанных с его производством, распределением и, наконец, потреблением.

В некоторых отраслях искус массового производства был столь велик, что в течение многих лет высшее руководство компаний обращалось к работникам отделов продаж с призывом: "Вы должны реализовать все произведенные товары, от этого зависит наша прибыль". Фирма же, отличающаяся подлинно маркетинговым мышлением, стремится к созданию товаров и услуг, вызывающих повышенный интерес у потребителя. Она не просто предлагает потребителям некий общий товар или услугу, но и обеспечивает их доступность, определяя форму, время, обстоятельства и условия торговли. Самым важным является то, что торговое предложение определяется не продавцом, но покупателем. Таким образом, продукт не детерминирует маркетинговые мероприятия, но определяется ими.

**Заблуждения компаний из Детройта**

То, о чем пойдет речь, может представиться элементарным законом бизнеса, однако он то и дело нарушается. Мало того, закон чаще нарушается, чем выполняется. Рассмотрим пример автомобильной промышленности.

Для отрасли характерно именно массовое производство, которое всячески приветствуется и оказывает серьезное влияние на общество в целом. Автостроители подчинились неумолимым требованиям ежегодной смены моделей, ибо такая политика позволяет им достаточно полно учитывать запросы потребителей. Соответственно автомобилестроительные компании ежегодно расходуют миллионы долларов на маркетинговые исследования. Однако тот факт, что новые компактные модели автомобилей уже в первый год появления на рынке приобрели огромную популярность, говорит о том, что исследователи из Детройта не смогли своевременно идентифицировать желания потребителей. До тех пор пока компании не потеряли миллионы покупателей, вниманием которых завладели производители малолитражек, детройтцы никак не могли поверить в то, что потребители испытывают тягу к чему-то совершенно новому.

Но что же мешало исследователям в течение столь долгого времени установить истину? Почему они не сумели идентифицировать желания покупателей прежде, чем они стали явными благодаря решениям потребителей о совершении покупок? Разве исследования проводятся не для того, чтобы прогнозировать развитие событий? Ответ состоит в том, что в Детройте никогда по-настоящему не занимались исследованием потребительских нужд. Маркетологи занимались разве что сравнительной оценкой популярности тех или иных моделей, решение о запуске которых в производство было уже принято. Детройт ориентировался не столько на потребителей, сколько на товар. Считалось, что для удовлетворения потребностей покупателей достаточно незначительных модификаций автомобилей. Порой известное внимание обращалось и на финансовую сторону вопроса, однако это делалось скорее для того, чтобы продать товар, а не для того, чтобы предоставить потребителю возможность приобрести его.

Отдельные аспекты потребительских нужд, в том числе и самые важные, вообще не рассматривались или же анализировались недостаточно серьезно (в частности, вопросы, связанные с местами продажи автомобилей, проблемами их ремонта и технического обслуживания). В Детройте к ним относились как к вопросам второстепенной важности. Это подтверждается тем, что тамошние производители никогда не занимались проблемами розничной торговли и технического обслуживания, не владели и не управляли соответствующими предприятиями и не контролировали их. Компании занимались исключительно производством автомобилей, все прочие вопросы решались главным образом дилерами. Прекрасной иллюстрацией этому может служить то обстоятельство, что только 57 из 7000 дилеров "Chevrolet" предлагали клиентам круглосуточное техническое обслуживание, хотя все понимали, что этот фактор имеет весьма существенное значение для потребителей.

Владельцы автомашин нередко выражали недовольство уровнем сервиса и принятой процедурой покупки автомобиля. За последние тридцать лет их опасения и тревоги, связанные с приобретением и техническим обслуживанием автомашин, только усилились. Но производители автомобилей предпочитают не обращать на них внимания. Если же они и интересуются требованиями потребителей, то единственно через фильтр их обусловленности производственным аспектом. Маркетинговые мероприятия до сих пор считаются чем-то вторичным по отношению к продукту, в то время как все должно обстоять прямо противоположным образом. Таковое отношение является следствием недалекой идеи, в соответствии с которой главным условием извлечения прибыли объявляется массовое производство дешевых изделий.

**Чем руководствовался Г. Форд**

Соблазн прибыльности массового производства, очевидно, не может не найти отражения в планах и в стратегии управления предприятием, однако их рассмотрение должно начинаться с серьезного анализа потребителя. Это один из главных уроков, которые мы можем извлечь из исполненной противоречий деятельности Генри Форда. В известном смысле Г. Форд был одновременно самым блистательным и самым бестолковым специалистом по маркетингу в истории Америки. Бестолковым, поскольку отказывался продавать что-либо, кроме выкрашенных в черный цвет моделей; блистательным, поскольку сумел создать адекватную нуждам рынка того времени систему производства. Мы по привычке преклоняемся перед его талантом промышленника, хотя гений Г. Форда раскрылся прежде всего в маркетинге. Мы полагаем, что он сумел снизить цены продаж и реализовать миллионы пятисотдолларовых автомобилей прежде всего благодаря созданию сборочного конвейера. На деле же он выстраивал конвейер, руководствуясь мыслью о том, что сможет продать миллионы пятисотдолларовых автомобилей. Массовое производство было следствием, а не причиной дешевизны его автомобилей.

Г. Форд неоднократно подчеркивал это обстоятельство, однако племя ориентированных на продукт управленцев так и не смогло внять его великому уроку. Ниже представлена квинтэссенция практической философии гения маркетинга.

Наша политика направлена на снижение цен, совершенствование технологии и улучшение качества изделия. Как видите, на первом месте стоит снижение цены. Мы никогда не фиксируем стоимость товара. И потому прежде всего снижаем цену до такого уровня, который, по нашему мнению, позволит нам обеспечить необходимый объем продаж. Затем начинается новый этап работы над ценой. При этом мы готовы идти на любые меры. Новая цена требует дальнейшего снижения издержек. Обычно цена определяется исходя из них, и хотя в некотором смысле этот метод может быть назван научным, по большому счету, он таковым не является, ибо какой прок в знании величины затрат, если вы видите, что они не соответствуют цене, по которой может быть продана ваша продукция? Или, что еще важнее, вы, конечно же, сможете исчислить издержки (не сомневайтесь, мы очень скрупулезны в этом вопросе), но вы никогда не узнаете, какими же они должны быть. Один из возможных способов - назначение такой низкой цены, которая заставит вас стремиться к максимальной эффективности. Низкая цена заставляет вас задуматься о том, на чем может быть получена прибыль. Большая часть наших открытий в сфере производства и сбыта была вызвана к жизни не праздными изысканиями, а этим понуждением.

**Товарный провинциализм**

Волнующая перспектива получения благодаря снижению издержек производства единицы продукции, сверхприбылей является одной из наиболее неустойчивых позиций, которая может негативно повлиять на компанию (особенно "растущую"), ибо она приводит к недооценке роли маркетинга и реальных потребностей потребителей.

Обычным следствием недальновидной озабоченности исключительно "конкретными материями" является не рост, но упадок отрасли, выражающийся в том, что товар перестает отвечать постоянно изменяющимся паттернам потребительских нужд и предпочтений, новым или усовершенствованным рыночным институтам и методам или достижениям в конкурирующих или в параллельных отраслях. Работающие в данной отрасли специалисты нередко настолько поглощены собственным продуктом, что они просто не замечают момент его "клинической смерти".

Классический пример - производство штыревых автомобильных антенн. Никакое улучшение качества продукции не могло бы отменить смертного приговора, объявленного ей самой жизнью. Если бы компании-поставщики ориентировались на транспорт как таковой, у них, возможно, и появились бы шансы на выживание посредством изменений. Они могли бы переключиться, скажем, на производство катализаторов для источников энергии, ремней для вентиляторов или воздухоочистителей.

Еще более яркой иллюстрацией к сказанному в один прекрасный день может стать нефтяная промышленность. Казалось бы, что после того, как другие компании сумели воспользоваться открывавшимися в ней чудесными возможностями (природный газ, ракетное топливо, смазочные материалы для реактивных двигателей), "аборигены" отрасли предпримут шаги, направленные на исключение подобных ситуаций впредь. Однако ничего подобного не происходит. Только что появившиеся удивительные разработки в области создания новых видов топлива для мощных автомобилей принадлежат компаниям, работающим в других отраслях, нефтяники же гордо игнорируют их, считая, что с них достаточно и близости к исходному продукту - сырой нефти. История с керосиновыми лампами и лампами накаливания может повториться вновь. Нефтяники работают над улучшением углеводородного топлива, но даже не пытаются заниматься разработкой других видов топлива, которое производилось бы из иных исходных материалов и в большей степени отвечало бы нуждам потребителей. Ниже представлен ряд тем, над которыми работают компании, занятые в других отраслях.

Более дюжины компаний разрабатывают усовершенствованные рабочие модели энергетических систем, которые в перспективе могли бы заменить двигатель внутреннего сгорания и тем серьезно снизить мировую потребность в бензине. Одним из главных преимуществ систем такого рода является исключение необходимости частых, раздражающих водителя заправок топливом. По большей части системы представляют собой топливные химиче-ские элементы, вырабатывающие электрическую энергию. В большинстве случаев реагенты получаются не из нефти (это, как правило, водород и кислород).

Другие компании работают над созданием предназначенных для привода автомобиля аккумуляторов. Одна из них работает в сфере авиастроения и сотрудничает с несколькими фирмами, занимающимися разработками энергосистем общего пользования. Последние рассчитывают на то, что им удастся использовать внепиковые генерирующие мощности для обеспечения ночной перезарядки батарей. Другая также использующая идею батарей компания - фирма средних размеров, работающая в сфере электроники и производящая, помимо прочего, миниатюрные батарейки для слуховых аппаратов. Она сотрудничает с автомобилестроительным предприятием. Недавние, вызванные к жизни потребностью ракетостроения в небольших энергоемких источниках усовершенствования позволяют надеяться на скорое создание сравнительно небольших элементов, способных выдерживать большие перегрузки и перепады энергии. Появление германиевых диодов и батарей, в которых используются никель-кадмиевые технологии, обещает произвести подлинную революцию в области источников питания.

Все большее внимание уделяется и солнечным источникам энергии. Обычно осторожные в прогнозах детройтские автомобилестроители допускают, что автомобили, работающие на солнечной энергии, могут стать обычным явлением уже в 1980-х гг.

Что до нефтяных компаний, то они, по выражению одного руководителя отдела исследований и разработок, "отслеживают происходящее". Несколько компаний принимают определенное участие в разработке топливных элементов, которые, как правило, относятся к категории углеводородных, но ни одна из них не работает над созданием элементов питания или солнечных батарей. Они могут заниматься такими рутинными задачами, как уменьшение нагара в камерах сгорания бензиновых двигателей, проблем же более глобальных, подобных приведенным выше, для них словно не существует. Одна из диверсифицированных нефтяных компаний недавно проанализировала проблему топливных батарей и пришла к выводу, что "фирмы, активно работающие в этой сфере, верят в конечный успех предприятия, однако, по нашему мнению, время их возможного появления и степень их влияния таковы, что их можно не учитывать даже в достаточно долгосрочных прогнозах".

Разумеется, можно задать и такой вопрос: почему нефтяные компании должны заниматься проблемами, не имеющими прямого отношения к отрасли? Но разве появление химических топливных элементов, батарей или солнечных элементов не приведет к исчезновению существующих видов продукции? Так или иначе, но это все равно произойдет, и именно по этой причине нефтяным компаниям имеет смысл заняться разработкой альтернативных источников энергии, иначе в один прекрасный день они могут остаться не у дел.

Руководство компаний будет более успешно решать связанные с выживанием и развитием своих предприятий проблемы, если менеджмент будет воспринимать отрасль не столько как нефтяную, сколько как энергетическую. Но даже этого будет недостаточно, если менеджмент будет упорствовать в своей чрезмерно узкой ориентации на продукт. Компаниям прежде всего надлежит проявлять заботу о нуждах потребителей и только потом заниматься добычей, очисткой или продажей нефти. Если это произойдет, то уже ничто не сможет помешать развитию отрасли.

**Созидательное разрушение**

Коль скоро слова дешевы, а деяния могут стоить многого, имеет смысл показать, к чему приводят подобные системы взглядов. Начнем с потребителя. Нет особой нужды доказывать, что необходимость частых заправок автомобиля не вызывает у автомобилистов особого восторга. Но на деле они покупают совсем не бензин. Они не видят его, не пробуют его на вкус и т. д. Поэтому правильнее было бы считать, что они покупают право на продолжение поездки на автомобиле. Заправочная станция похожа на сборщика налогов, которому люди, желающие пользоваться автомобилями, вынуждены регулярно платить определенную подать. Все это делает институт заправочных станций достаточно непопулярным. Сделать заправки приятным и популярным местом не удастся никому и никогда, можно лишь до известной степени уменьшить степень их непопулярности.

Для того чтобы полностью снять проблему непопулярности заправочных станций, пришлось бы закрыть их. Сборщик налогов, сколь бы симпатичным он ни был, по определению никому не может понравиться. Почему приходится прерывать путешествие только для того, чтобы приобрести эфемерный продукт отнюдь не у статного Адониса или у соблазнительной Венеры? Таким образом, компании, работающие над созданием экзотических заменителей традиционного жидкого топлива, которые, возможно, позволят избежать частого повторения сей неприятной процедуры, в случае успеха попадут в распростертые объятия утомленных жизнью автомобилистов. Их успех гарантирован, но не потому, что они предложат более совершенный или сложный продукт, а потому, что они будут удовлетворять одну из существенных нужд потребителя. Помимо прочего, при этом снимается проблема неприятных запахов и загрязнения атмосферы.

Если нефтяные компании примут логику потребителей, они осознают, что альтернативы разработке эффективного экономичного топлива (или нахождению иного, менее неприятного и обременительного для автомобилистов способа заправки) попросту не существует. Точно так же как некогда единственным выходом для компаний, управляющих сетями бакалейных магазинов, было открытие супермаркетов, а для производителей вакуумных электронных ламп - переход на производство полупроводниковых элементов. Ради собственного блага нефтяные компании должны будут пожертвовать своим высокоприбыльным бизнесом. Рано или поздно им придется оставить его и заняться "созидательным разрушением".

Мы придаем столь большое значение данной проблеме постольку, поскольку, на наш взгляд, менеджмент компаний должен предпринять максимальные усилия, для того чтобы порвать с традиционной системой оценок и взглядов. В наше время любая компания или отрасль обычно тяготеет к организации крупносерийного производства, что так или иначе приводит к однобокой ориентации на товар. Короче говоря, если менеджмент привык "плыть по течению", рано или поздно он придет к мысли о том, что компания занимается не столько удовлетворением нужд потребителей, сколько производством определенных товаров и услуг. Возможно, он не дойдет до того, чтобы прямо говорить своим торговым агентам: "Как хотите, так и продавайте. Нас интересует только прибыль". На деле же менеджеры будут придерживаться именно этой формулы, что неизбежно приведет к негативным последствиям для компании. И действительно, мы видим, как развивающиеся отрасли одна за другой становятся жертвами своего самоубийственного товарного провинциализма.

**Опасности, сопряженные с иир**

Другой серьезной опасностью, которая может помешать развитию фирмы, является зачарованность администрации радужными перспективами получения сверхприбылей на основе осуществляемых в ней исследований и разработок (ИИР). Мы проиллюстрируем ее на примере новой отрасли - электронной промышленности - и затем вновь вернемся к "нефтянке". Путем сравнения двух этих примеров мы надеемся показать повсеместный характер этого заблуждения и связанные с ним опасности.

**Подмена маркетинговой реальности**

Основная опасность, которая угрожает блистательным новым компаниям электронной промышленности, состоит не в том, что они не уделяют должного внимания новым ИИР, но в том, что оно слишком велико. Утверждение, в соответствии с которым процветающие электронные компании обязаны своим положением особому упору на технические разработки, совершенно безосновательно. Они совершили победный рывок в ту пору, когда восприимчивость широких слоев общества к новым техническим идеям достигла своего пика. Успех компаний был предрешен, поскольку все они так или иначе трудились над выполнением подкрепленных крупными субсидиями оборонных заказов; иными словами, практически не зависели от маркетинговой политики.

Итак, становление этих фирм происходило в условиях, которые могли породить иллюзию того, что успех обусловлен высоким качеством их продукции. Следует заметить, что подобные воззрения приводят к тому, что менеджмент фирмы ориентируется на продукт, а не на тех, кто его потребляет. Именно на этом основании и возникает философия, в рамках которой непрерывный рост рассматривается как следствие непрерывной модернизации и совершенствования продукции.

Данная теория подкрепляется рядом других факторов:

Поскольку продукция электронной отрасли отличается особой сложностью, ведущая роль в менеджменте компании должна принадлежать инженерам и ученым, считающим маркетинг чем-то вторичным и отдающим приоритет ИИР. Организация видит главную цель в производстве определенной продукции, а не в удовлетворении потребностей потребителей. Маркетингу же отводится достаточно скромная роль, совершенно несопоставимая с ролью ИИР и производства.

Крен в направлении ИИР и производства продукции сопровождается тенденцией к работе с регулируемыми переменными. Инженеры и ученые живут в мире конкретных предметов: машин, пробирок, производственных линий и даже балансовых отчетов. Они могут примириться только с тем, что поддается проверке или контролю в лабораторных условиях, или же с тем, что, подобно аксиомам Евклида, имеет некое функциональное значение. Короче говоря, руководство новых компаний отдает предпочтение тем видам деловой активности, которые поддаются изучению, экспериментальной проверке и контролю - осязаемой, практически значимой реальности лаборатории, цеха или отчета.

При этом происходит подмена самой реальности рынка. Потребители могут быть непредсказуемыми, многообразными, изменчивыми, глупыми, недальновидными и, наконец, нудными. Естественно, технически подкованные руководители не скажут этого вслух, но в глубине души они относятся к покупателям именно так. Ценностью для них обладает лишь то, что входит в сферу их профессиональных интересов или поддается контролю, т. е. ИИР, инженерное обеспечение и производство продукта. Подобное смещение акцента на производство продукции становится особенно притягательным в случае возможности снижения удельных издержек. Разве не приятно подзаработать, запустив производственные мощности на всю катушку?

Сегодня характерная для технократического руководства многих электронных фирм ориентация на товар оправдывает себя, поскольку они осваивают новые горизонты обеспеченных военными заказами рынков. От компаний не требуется ничего иного, кроме как насыщать рынок своей продукцией, никак не сообразуясь при этом с нуждами и запросами потребителей. Если группе консультантов будет дано задание смоделировать ситуацию, при которой окажется невозможным формирование и развитие ориентированной на потребителя маркетинговой позиции, она вряд ли сможет представить более удачную модель.

На роли пасынков

Нефтедобывающая отрасль - поразительный пример того, как наука, технология и массовое производство способны отвлечь целую группу компаний от их главной цели. Если потребитель и исследуется, главным объектом внимания все равно остается получение информации, которая позволила бы нефтяным компаниям лучше делать то, что они делают уже и так. Они пытаются найти наиболее убедительные темы рекламы и максимально эффективные способы продвижения товара, определить рыночные доли различных компаний, отношение к ним потребителей и т. д. Действительные же потребности потребителей, которые могли бы стать отправным пунктом для работы компаний, просто игнорируются.

Серьезные проблемы потребителей или рынков даже не ставятся. И те и другие оказываются на роли пасынков. Им не отказывают в существовании, признается необходимость учета связанных с ними факторов, но эти вопросы остаются как бы на периферии и рассматриваются в последнюю очередь. Потребители, живущие по соседству, никогда не привлекут к себе такого же внимания, как нефть, добываемая где-нибудь в Сахаре. Лучшей иллюстрацией этого пренебрежительного отношения к маркетингу могут служить статьи из специализированных журналов.

Вышедший в 1959 г. выпуск "American Petroleum Institute Quarterly", посвященный столетней годовщине открытия нефтяного месторождения в Титусвилле (штат Пенсильвания), содержал 21 статью, каждая из которых была посвящена успехам отрасли. Лишь в одной из них говорилось и о достижениях отраслевого маркетинга, причем все сводилось к живописному описанию того, как изменился облик одной из автозаправочных станций. В сборнике имелся и особый раздел под названием "Новые горизонты", посвященный тому, сколь большую роль нефть будет играть в будущем. Все положения статей были исполнены безудержного оптимизма, а о том, что у нефти когда-нибудь может появиться серьезный конкурент, не говорилось ни слова. Атомная энергетика упоминалась лишь в контексте того, чем может одарить ее нефтяная отрасль. Нигде ни единого слова о том, что процветанию отрасли когда-нибудь может прийти конец, что "новые горизонты" могут означать и нахождение новых, более совершенных способов удовлетворения нужд потребителей.

Однако наиболее ярким образчиком пренебрежительного отношения к маркетингу как таковому может служить подборка статей "Революционный потенциал нефтяной отрасли", разделенной на такие части, как "Разведка нефти", "Переработка", "Очистка" и "Транспортировка".

Обращает на себя внимание то обстоятельство, что здесь находят отражение все основные функциональные аспекты отрасли, кроме маркетинга. Почему? Либо авторы сборника считают, что нефтяная промышленность не обладает революционным потенциалом в сфере отраслевого маркетинга (что совсем не очевидно), либо редакторы попросту забыли о нем (что лишний раз говорит о том, что маркетинг играет роль эдакого пасынка).

Порядок, в котором следуют друг за другом четыре функциональных аспекта, также говорит в пользу отчуждения нефтяной отрасли от потребителей. Отрасль имплицитно определяется начальной и конечной точками, которые представляются авторам разведкой месторождений и соответственно доставкой очищенного продукта. Мы же уверены в том, что исходным моментом для любой отрасли должна быть потребность потребителя в ее продуктах. Если мы примем такую точку зрения, то все прочие элементы отраслевого определения утратят свою былую значимость и возымеют существенно иной смысл.

Начало и конец

Важно, чтобы все бизнесмены поняли, что цель промышленности - не производство товаров, а удовлетворение потребительских нужд. Отправная точка бизнеса - покупатели и их нужды и потребности, но не патенты, сырье или опыт торговли. Удовлетворяя потребности рынка, промышленность пытается решить проблему физической доставки требуемого продукта. Затем она начинает заниматься созданием товаров, способных хотя бы частично удовлетворить выявленные нужды. То, каким образом они создаются, не имеет для потребителя особого значения, следовательно, конкретная форма изготовления, переработки или какого-то иного вида обработки продукта не может рассматриваться в качестве существенной характеристики отрасли. И наконец, начинает решаться проблема получения сырья, необходимого для производства требуемого продукта.

Представляется весьма забавным тот факт, что в некоторых ориентированных на технические исследования и разработки отраслях ученые, занимающие высокие руководящие посты, совершенно утрачивают всю свою ученость, когда дело доходит до определения общих задач и целей компании. Они нарушают два первых правила научного метода - необходимости осознания и формулирования проблем компании и разработки поддающегося проверке их гипотетического решения. Такие исследователи придерживаются научного подхода почему-то только при работе в лабораторных условиях. Причина, по которой потребитель (и проблема удовлетворения его глубинных потребностей) не рассматривается в качестве одной из "проблем", обусловлена не тем, что кому-то эта проблема представляется несуществующей, - все дело в том, что менеджмент таких компаний привык решать вопросы совсем иного рода. Маркетингу отведена роль пасынка.

Мы никоим образом не утверждаем того, что вопрос продаж игнорируется. Нет. Но, повторяем, речь идет именно о продажах, а не о маркетинге. Как было указано, искусство продаж состоит в умении склонить людей к обмену имеющихся у них денег на вашу продукцию. Ценности, участвующие в процессе обмена, остаются как бы вне пределов рассмотрения. Здесь в отличие от маркетинга деловая активность не рассматривается в качестве комплексной деятельности по определению, пробуждению, стимулированию и удовлетворению потребностей потребителей. При известном навыке работы с потребителем он может поделиться с вами частью своих денег - только и всего.

На самом деле менеджмент технологических фирм не уделяет должного внимания и вопросам продаж. Гарантированная реализация все новых и новых видов производимой продукции приводит к тому, что менеджеры перестают понимать, что такое настоящий рынок. В известном смысле они живут в условиях плановой экономики, когда готовая продукция просто доставляется на предприятия розничной торговли. Успех такой товарной ориентации приводит руководство подобных фирм к формированию убежденности в собственной правоте и в правильности избранного ими пути, в то время как над рынком сгущаются тучи.

**Заключение**

Всего семьдесят пять лет тому назад американские железные дороги пользовались необычайной популярностью у самых проницательных обитателей Уолл-стрит. Европейские монархи вкладывали в их развитие огромные суммы. Считалось, что человек, вложивший несколько тысяч долларов в акции железной дороги, гарантирует себе безбедное существование на всю оставшуюся жизнь. Ни один вид транспорта не мог соперничать с железными дорогами в скорости, гибкости, долговечности, экономичности и перспективах роста. Как писал Жак Барзун: "На грани столетий железные дороги превратились в своеобразный институт, отмеченный образом человека, традицией, кодексом чести; они стали источником вдохновения, предметом детских мечтаний, изящнейшей из игрушек и внушительнейшей из машин, стали приметой целой эпохи в истории человечества".

Появление легковых и грузовых автомобилей и самолетов не произвело на менеджеров железнодорожных компаний ни малейшего впечатления. Если бы 60 лет тому назад кто-то сообщил им, что через тридцать лет жизнь железных дорог будет теплиться только благодаря правительственным дотациям, на него посмотрели бы, как на круглого идиота. Подобные перспективы даже не рассматривались. Их не обсуждали, их не анализировали и их возможность никогда не учитывалась. Они представлялись совершенно абсурдными. Но сегодня мы являемся свидетелями воплощения самых "бредовых" идей,- стотонный кусок металлической трубы летит на высоте 7000 метров над уровнем моря, а в нем сидит не менее сотни потягивающих "Martini" психически здоровых людей. Воплощение такого рода "бредней" в действительность крайне болезненно отражается на железнодорожном транспорте.

Что же должны делать компании, не желающие подобного оборота событий? Что является отличительной особенностью ориентации на потребителей? Приведенные выше примеры и рассуждения позволяют ответить на часть вопросов. Рассмотрение же конкретных отраслей потребовало бы написания новой статьи. Но, как бы то ни было, представляется очевидным тот факт, что построение эффективной ориентированной на потребителя компании основывается не просто на благих намерениях или особых приемах продвижения товара,- оно затрагивает серьезные материи человеческой организации и лидерства. Позвольте нам в данной статье ограничиться некоторыми общими положениями.